

# OPPIVA ORGANISAATIO?

**Seuraavat käsitykset oppivastaorganisaatiosta on koottu seitsemältä eri vastaajalta. He kaikki työskentelevät kouluttajina tai esimiesasemassa koulutusorganisaatiossa. Pirjo Ståhle Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen organisaation kehittämissyksiköstä ja Urpo Sarala Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksesta kommentoivat lopuksi käytännön kouluttajien mielikuvia ja käsityksiä.**

**1** Oppiva organisaatio merkitsee sitä, että järjestössä (vastaaja työskentelee järjestössä) on hyvin selvät tavoitteet ja tulevaisuuden kuvat. Siellä on hyvä henki, mahtava into ja pyrkimys toteuttaa yhteisiä tavoitteita. ja koska tavoitteet suuntautuvat tulevaisuuteen, niihin liittyy hyvin paljon uusia asioita- Siksi on väistämätöntä opiskella uutta ja kehittää itseään. Organisaation jäsenet opiskelevat jatkuvasti uutta, sekä organisaation sisällä työssä ja työstä että ulkopuolella, koska on tärkeää oppia tekemään asioita myös uudella tavalla. Organisaation jäsenten kehittäminen ja kehittäytyminen on tasaista, ja johdon ja työntekijöiden kesken vallitsee luottamus.

Organisaatio on organisoitunut toteuttamaan tavoitteitaan ja siinä ryhmät ovat valttia - kutsutaan niitä tiimeiksi tai miksi hyvänsä. Keskinäinen henki on niin hyvä, ettei vääränlaista keskinäistä kilpailusetelmaa synny vaan kaikki ponnistelevat yhteistyöllä yhteiseen tavoitteeseen. Into on oppivassa organisaatiossa eteenpäin vievä voima. Miten organisaatio on siihen päässyt? jotkut ovat ottaneet ulkopuolisen konsultin ja onnistuneet, toiset ovat ottaneet myös ja epäonnistuneet.

Oppiva organisaatio merkitsee dynaamista ja itsekriittistä etenemistä ilman ulospäin näyttämisen piirrettä. Sisäinen juonne on siis kaikkein keskeisin ja vahvin, vaikka monella organisaatiolla on kyse myös eloonjäämistäistelusta. *(pedagoginen sihteeri)*

**2** Oppiva organisaatio kuvaa organisaatio toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja te ja jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen. Organisaatioita johtavat vahvat a ja selkeä visio. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. Oppiva organisaatio menestyy kilpailussa ja sen jäsenet viihtyvät työssä. *(koulutus konsultti)*

**3** Parhaimmillaan organisaation jäsenillä on yhteinen käsitys organisaation tavoitteista ja tehtävistä ja heidän työskentelynsä näiden tavoitteiden hyväksi on luovaa, innostunutta ja yhteishenkistä. Kaikilla on myös työasemastaan riippumatta oikeus ja mahdollisuus kehittää itseään sekä kyky ja halu uusiutua. Uusiutuminen tapahtuu sekä työn kautta että sen ulkopuolella. Termi oppiva organisaatio on sinänsä virheellinen. Ei organisaatio voi oppia, vaan ihmiset. Organisaatio uudistuu uudistuvien ihmisten kautta. Tällaisessa organisaatiossa jokainen on osa kokonaisuutta, kaikkia tarvitaan. Organisaation jäsenet tuntevat rakentavansa katedraalia eikä rapaavansa yksittäisiä kiviä eli he näkevät kokonaistavoitteen ja kokonaisuuden eikä vain omaan työntöntiaan. *(kansalaisopiston rehtori, entinen kouluttaja)*

**4** Olenhan minä erinäisiä kalvoja oppivasta organisaatiostakin tehnyt, eikä se silti aivan valjennut asia ole. Se merkitsee sitä, että organisaation jäsenillä on mahdollisuus eri tavoin vaikuttaa asioiden kulkuun ja sitä kautta oppia ja kokeilla itse uutta. Organisaatiolta se edellyttää sallivaa, kokeilevaa henkeä. Sen tulee myös palkita iloisia yrittäjiä, eikä vain rangaista epäonnistumisia. Luovuuden ja oppivan organisaation keskinäinen kytkeä on mielestäni hämärä. Innovaatio on hyväksi, muttei jokaisen tarvitse mielestäni kulkea koko ajan luovuuden mittatikku kädessä.

Työt oppivassa organisaatiossa ovat liikkuvia ja muuttuvia, järkevissä rajoissa tosin eikä mitenkään mielivaltaisesti. Liikkuvuus on kaunis itsetarkoitus, mikä toteutuu johdon ja työntekijän keskinäisellä yhteisymmärryksellä, ei yksipuolisella sanelulla. Mutta ihmiset ovat kuitenkin tottuneet tehtäväkuviensa vaihtumiseen.

En puhu urasuunnittelusta, koska näinä resuisina aikoina se ei enää oikein päde, vaan siitä, että kilpailussa menestyäkseen organisaatioiden on oltava joustavia ja muutoskykyisiä. Usein se merkitsee pilkkoutumista osiin toimintakykyisiksi pienyksiköiksi. *(koulutus päällikkö)*

**5** Oppivan organisaation ensimmäinen ehto on keskustelu, kyky dialogiin. Keskustelu Suomessa on "ampumista" kahdella kielellä, mistä toivottavasti päästään dialogiin. Toinen oppivan organisaation ehto on tiimit ja niiden yhteinen muuttuminen. Oppiminen on yksilöllistä, mutta organisaatiossa se merkitsee tiimien

yhteistä muuttumista. Kolmas asia on tietysti malli, visio, joka ei ole koskaan valmis. Eli kuten joku on sanonut: "Kauas on pitkä matka, mutta sinne kannattaa yrittää." (*koulutuspäällikkö*)

6 Oppivassa organisaatiossa käytetään tiimityöskentelyn mallilla. Ihmisten osaamista syvennetään ja laajennetaan tiimien osaamisen kautta. Kaikkien osaaminen on kaikkien käytössä organisaation tavoitteiden hyväksi. (*koulutuspäällikkö*)

7 Oppivassa organisaatiossa jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus oppia ja kehittyä työnsä puitteissa. Ihmisillä on riittävä vapausaste; he joutuvat ottamaan vastuuta työstään, selvittämään ja suunnittelemaan asioita itse. Heille annetaan tilaa eikä pidetä objekteina. Ihmisillä on itseisarvo organisaatiossa. He eivät ole vain tuotantontekijöitä, vaikka ovat sitäkin. (*johtaja*)

## Kommentteja I

Vastaajien käsitys oppivasta organisaatiosta painottui seuraavien ominaisuuksien mukaan:

1. luottamuksellinen, innostava henki
2. tiimityö
3. jatkuva oppiminen
4. yhteiset tavoitteet ja visiot
5. nopea reagointi muutoksiin
6. vastuun jakautuminen.

Kun oppivan organisaation ominaisuuksia yrittää listata tällä tavoin, minusta näyttää, että vastaajat ovat hahmottaneet monta keskeistä piirrettä. Olen itse asiassa hämmästynyt, että käsitys kentällä on jo näin yhtenäinen ja oikeaan osunut. Tosin puutteitakin on. *Tiimit* on sisäistetty hyvin, mutta sen sijaan *verkostoitumista* ei mainitse kukaan. Nopea reagointi muutoksiin on mainittu, mutta tiedonkulun tai palautejärjestelmän näkökulmat eivät ole vastauksissa lainkaan mukana. Kokonaisuutena vastaukset herättivät minut pohtimaan kolmea seikkaa.

Ensinnäkin, vastaajat hahmottavat oppivaa organisaatiota paljolti *ideaalien ominaisuuksien* pohjalta. Taustalta paistaa vahva humanistinen ihmiskäsitys ja näkemys siitä, miten asioiden tulisi ihannetilassa olla. Vain yksi vastaaja problematisoi asiaa: miten tähän käytännössä päästäisiin? Sama vastaaja tuo raadollisemman näkökulman idyllin keskelle: kyseessä on kaikesti sittenkin myös eloonjäämistäistelu. Opi tai kuole!

Toiseksi, vastaajat korostavat oppimista paljolti *yksilökeskeisestä* näkökulmasta. "On väistämätöntä opiskella uutta ja kehittää itseään" tai "Kaikilla on ... oikeus ja mahdollisuus kehittää itseään sekä kyky ja halu uusiutua". Esillä on myös näkemys, ettei itse asiassa organisaatio voi oppia, vain ja ainoastaan ihmiset. Tätä mielikuvaa, johon usein muuallakin törmää, pitäisi pohtia.

Jos organisaatio mielletään organisaatiokaavioksi, konstruktioksi tai koneeksi, se ei tietenkään opi mitään. Mutta jos se mielletään organismin kaltaiseksi järjestelmäksi, se hyvinkin oppii. Ihmiset voivat yhdessä hallita asioita, joita kukaan ei kykene tekemään yksin, ja organisaatiokulttuuri syntyy tavasta, jolla toimitaan yhdessä ja liitytään yhteen. Kulttuuri kantaa yksilöiden oppimista eikä päinvastoin. Itse asiassa tästä juuri paljolti on kysymys oppivassa organisaatiossa, yksilöiden oppiminen ei organisaatiosta vielä tee oppivaa. Oppiva organisaatio ei ole yhteisö, jossa ihmiset opiskelevat. Se on hyvä asia, mutta ei riittävä.

Kolmas huomionarvoinen seikka vastauksissa on *valtanäkökulman puuttuminen*. Vallan jako on lähes olennaisin asia oppivassa organisaatiossa, mutta vastauksissa sitä käsiteltiin yllättävän vähän. Se esiintyi muutamassa kohdın yksilön vastuun korostamisena, luottamuksellisena suhteena työntekijöiden ja esimiesten välillä tai lisääntyvinä vaikutusmahdollisuuksina. Sen sijaan päätöksentekojärjestelmän muutokset tai tulosvastuullisuus eivät olleet lainkaan mukana. Keskinäisen kilpailun vain todetaan poistuneen oppivasta organisaatiosta.

Käsite oppivasta organisaatiosta näyttää tätä nykyä muodostuneen vielä paljolti kirjallisuuden enemmän kuin käytännön pohjalta. Siten vastauksissa painottuvat samat iskulauseet ja painotukset, mitä kirjallisuudessakin on korostettu. Samat argumentit, jotka olen tässä ottanut esiin, koskevat siten myös julkisuudessa käytyä keskustelua oppivasta organisaatiosta.

Pirjo Stähle

## Kommentteja II

Oppiva organisaatio ei ole tiukasti ottaen mikään selväpiirteinen tieteellinen teoria, jonka lähtökohdat ja keskeiset käsitteet olisi määritelty yksiselitteisellä ja yhdenmukaisella tavalla. Oppivaa organisaatiota koskevat



Esitetyt määrittelytavat sisältävät monia keskeisiä oppivan organisaation elementtejä. Yhteisinä nimittäjinä korostuvat erityisesti *avoin kommunikaatio*, *yhteinen näkemys* ja *yhteisöllisyys* ts. Jonesin ja Hendryn tarkastelukriteeri 2. Hieman vähemmän korostuu organisaation arkkitehtuuri ts. tapa, jolla työt on organisoitu ja tapa jolla *valtaa* ja palkkioita jaetaan. Tiimityö toimintamuotona ei välttämättä edellytä organisaation rakenteen madaltumista tai funktionaalisen osastojaon purkamista asiakaspalvelun näkökulmasta eikä siis johda välttämättä oleellisiin "arkkitehtuurimuutoksiin".

Ehkä vähiten käsityksissä korostuvat toimintaympäristön ja organisaation välisen suhteen syvälinen tutkiminen, toiminnan reunaehtojen kartoittaminen ja innovatiivisuus. Käytännön kehittämisen näkökulmasta tämä on mielenkiintoinen, mutta vaikea haaste. Mielenkiintoista oli havaita, että tulkitsijain toimintaympäristö on vaikuttanut tulkintojen painopisteeseen ja määritelmässä heijastuvat johdonmukaisesti määrittelijän oman toimintaympäristön kehittämisen kannalta ajankohtaiset ja oleelliset piirteet. Oppivassa organisaatiossa oppiminen onkin voimakkaasti sidoksissa toimintakontekstiin ja sen muutoksiin.

#### *LÄHTEET*

*Jones, A. and Hendry, C. 1992. The Learning Organization: A Review of Literature and Practice. CCSC, Human Resource Development Partnership.*

*Sarala, U. ja Sarala, A.. 1996 Oppiva organisaatio - oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Lahden tutkimus ja koulutuskeskus.*

**Urpo Sarala**